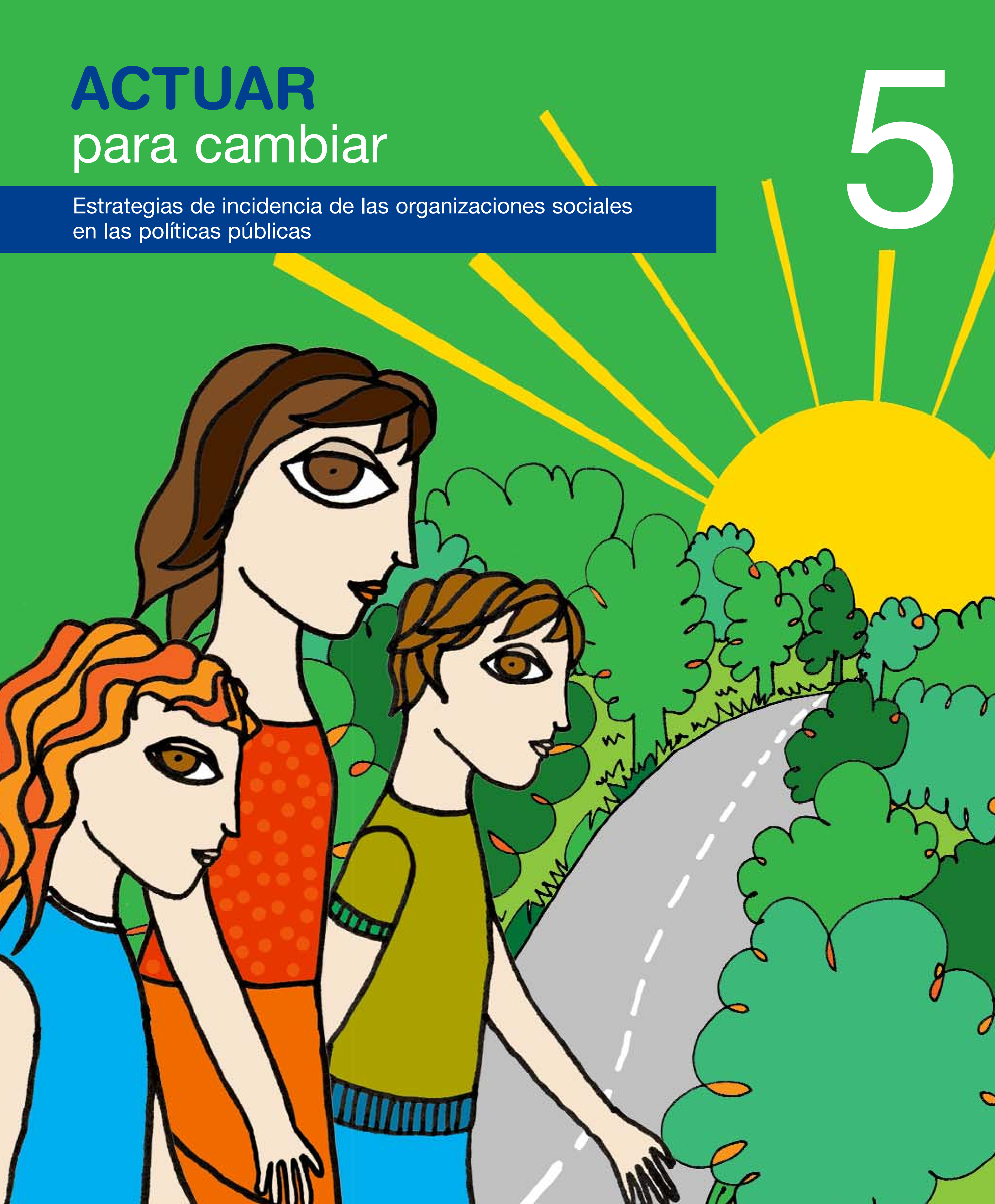
ACTUAR
para cambiar

5

Estrategias de incidencia de las organizaciones sociales en las políticas públicas



CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN Y EDUCACIÓN
POLÍTICAS PUBLICAS PARA LA INFANCIA
CIUDADANIA DE NIÑOS Y JÓVENES

CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN Y EDUCACIÓN
POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA INFANCIA
CIUDADANÍA DE NIÑOS Y JÓVENES

CARTILLA 5
ACTUAR PARA CAMBIAR
Estrategias de incidencia de las organizaciones sociales en las políticas públicas.

AUTORES
Irene Sinigaglia / Néstor Borri / Diego Jaimes

RESPONSABLE TÉCNICO DE UNICEF
Daniela Bruno

RESPONSABLE TÉCNICO DE CONTRAPARTES
Diego Jaimes

DISEÑO DE PORTADA E INTERIORES
Luciana Amado

ILUSTRACIONES & FOTOGRAFÍAS*
Luciana Amado
*Excepto en los casos en los que se indica en el interior de la cartilla.

IMPRESO EN ARGENTINA
Minigraf (minigraf@impsat1.com.ar)
Cantidad de ejemplares: 1.000
21cm x 27,9 cm
24 páginas
Primera edición - Marzo de 2006

CENTRO NUEVA TIERRA
Piedras 575 Planta Baja
(C1070AAK) Ciudad de Buenos Aires
Correo Electrónico:
cnt@nuevatierra.org.ar
Página web:
www.nuevatierra.org.ar

FORO ARGENTINO
DE RADIOS COMUNITARIAS
Piedras 575 Planta Baja
(C1070AAK) Ciudad de Buenos Aires
Correo Electrónico:
info@farco.org.ar
www.farco.org.ar

UNICEF
Oficina de Argentina
Junín 1940, Planta Baja.
(C1113AAX), Ciudad de Buenos Aires
Correo electrónico:
buenosaires@unicef.org
www.unicef.org/argentina



Cada vez que aparezca esta imagen, podrás complementar la lectura de la cartilla con la escucha de las cuñas que aparecen en el CD.

ACTUAR
para cambiar

5

Estrategias de incidencia de las organizaciones sociales en las políticas públicas



CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN Y EDUCACIÓN
POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA INFANCIA
CIUDADANÍA DE NIÑOS Y JÓVENES

NECESARIAS URGENTES POSIBLES

CAMPAÑA POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA INFANCIA / CIUDADANÍA DE NIÑOS Y JÓVENES

En Argentina, millones de niños no cuentan con los medios necesarios para crecer plenamente. Tienen sus derechos vulnerados. Aunque los veamos todos los días, son prácticamente invisibles para la mayoría de la población.

A la vez, cientos de organizaciones y personas se esfuerzan día a día para paliar y superar esta situación. De la misma manera, a través de muchos programas y proyectos, los diversos niveles del Estado buscan, proponen y ejecutan acciones con relación a los niños. En el Estado, en las instituciones intermedias y en la comunidad los esfuerzos son muchos.

El trabajo voluntario y la solidaridad de la gente son sumamente valiosos. La solidaridad ayuda, pero no alcanza. La profundidad de la crisis nos lo demostró a todos. Con crudeza. Pero también con realismo.

El proceso lento y trabajoso de reconstrucción del Estado democrático y de su rol rector definiendo y ejecutando políticas tiene como punto de partida un Estado destruido por años de predominio de la lógica del mercado y del sálvese quien pueda, junto con el desprestigio de la política que hunde sus raíces en lo más oscuro de la historia reciente Argentina.

En medio de los dos procesos, se han abierto oportunidades para reconocer, reencontrarse y retomar la dimensión política de la situación de la niñez.

La ampliación, coordinación y profundización de políticas públicas para la infancia, en el marco de una dinámica de mayor y mejor distribución del ingreso y de ampliación de la democracia, es un desafío central del momento.

Actores de la sociedad y el Estado están desafiados a ser protagonistas de este proceso. Pero esto no se puede dar en abstracto. Ni naturalmente. Se puede concretar solamente a partir de decisiones y procesos concretos que estos actores deben emprender.

Como instancia donde se plasman relaciones y articulaciones entre la sociedad y el Estado, las organizaciones y movimientos sociales tienen un aporte central para que este desafío se concrete. Porque son quienes están día a día viviendo de cerca esta problemática. Pero también porque, desde allí, deben levantar la mirada y redefinir su rol y sus acciones, poniéndose a la altura de las circunstancias y de la profundidad de los problemas que abordan. Y de sus propias posibilidades y capacidades.

Las organizaciones sociales pueden desafiar las barreras de "lo posible" para que puedan hacerse efectivas políticas públicas -acción política y dinámica pública- que garanticen, para todos los chicos y chicas de nuestro país, un presente y un futuro de más vida y más ciudadanía.

Esta campaña de comunicación, formación y movilización social "Políticas Públicas para la Infancia / Ciudadanía de Niños y Jóvenes" quiere acompañar a las organizaciones en este desafío.

Porque no sólo el futuro, sino sobre todo el presente de un país sin proyecto para la infancia está amenazado, es necesario participar y construir espacios de ciudadanía para devolver vigencia a los derechos de los niños y sus familias.

Porque la infancia perdida es algo irrecuperable, es urgente que nuestra práctica se oriente a construir efectivamente con otros un nosotros plural, soberano y ciudadano que exija, concrete y amplíe las políticas públicas que los niños y niñas necesitan. Las que sus derechos exigen. Las que todos nos debemos. Necesarias. Posibles. Indispensables. Alcanzables. Urgentes.

Nada está tan mal repartido en Argentina como el futuro. Podemos cambiar eso. Empezando ya.



OBJETIVOS DE ESTA CARTILLA

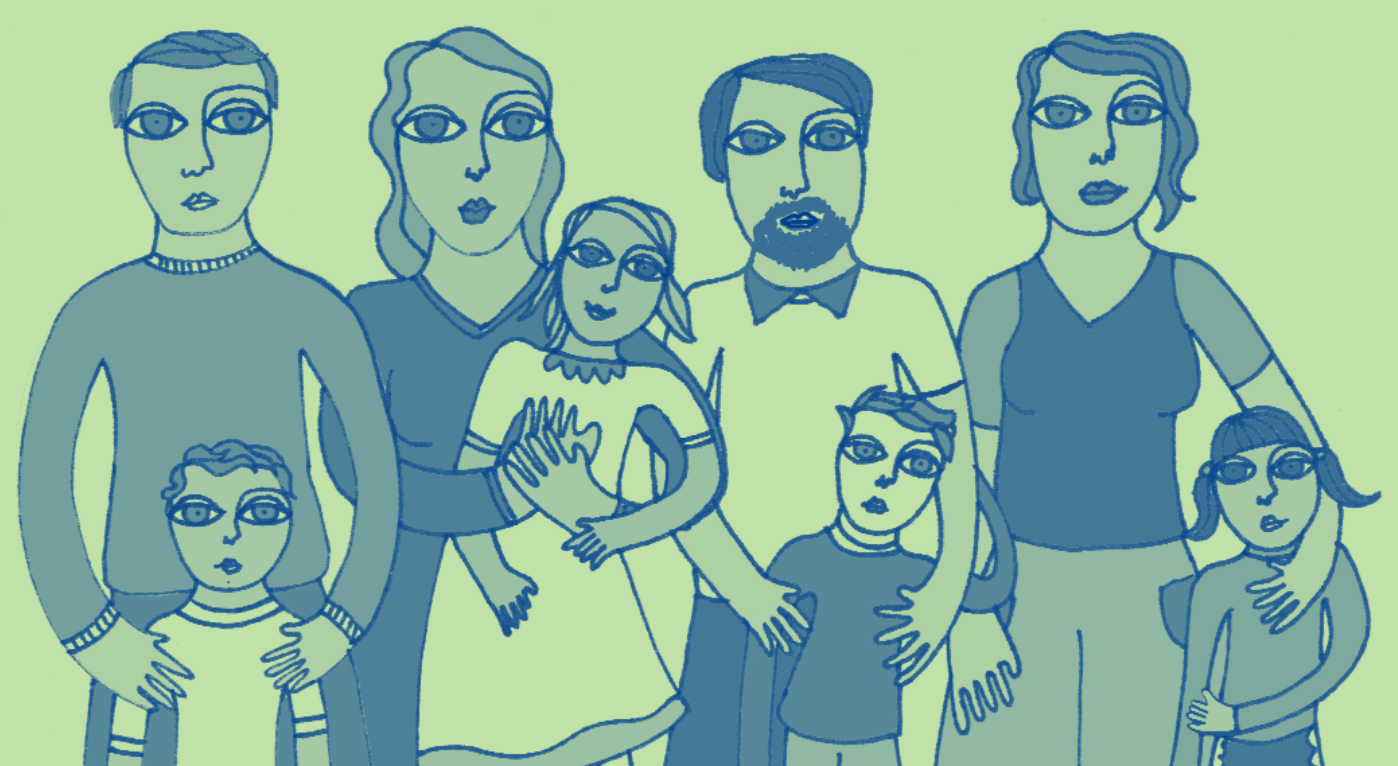
- Apropiarse grupalmente de las nociones de "**incidencia**" y "**estrategia**" en tanto herramientas de acción y de transformación social.

- **Reconocer** la necesidad de contar con **estrategias de incidencia** en políticas públicas desde las organizaciones sociales y comunitarias.

- Conocer las fortalezas y debilidades de las estrategias que ya se han llevado adelante, **con el fin de mejorarlas e incorporar herramientas nuevas**.

- Presentar elementos que permitan desarrollar los **pasos** necesarios en la construcción de una estrategia de incidencia en políticas públicas, con el fin de experimentar a partir de la propia realidad la **aplicación concreta** de estas herramientas.

EN SÍNTESIS,
APROPIARSE DE LOS MEDIOS Y HERRAMIENTAS PARA QUE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES SE CONSTITUYAN EN ACTORES DE PESO EN LA DEFINICION DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA INFANCIA.





IDEAS FUERZA

1 Para **incidir en las políticas públicas** las **organizaciones sociales** necesitan metodologías apropiadas: **herramientas y aprendizajes** que permitan hacer eficaz su esfuerzo.

2 Las estrategias de incidencia son una herramienta política: son un aporte a la **rigurosidad en la acción**, permiten transformar la experiencia de las organizaciones en **aprendizaje social** colectivo, y sus iniciativas en fuerza social y política de transformación y democratización.

3 Las **estrategias** de incidencia no son neutrales ni en el contenido ni en la forma, traducen las **ideologías, creencias y sistemas de valores** de cada grupo humano y por lo tanto suponen una reflexión crítica sobre los objetivos de las organizaciones que trabajan con niños.

4 Las **estrategias de incidencia** también son mecanismos de **articulación** con otros. Es preciso **ver y revisar** cuáles son y de qué manera es posible activar **redes y articulaciones** para incidir. Al salir al espacio público y articularse con otros, las organizaciones pueden y deben revisar en términos democráticos sus objetivos y propuestas, enriqueciéndolos con aportes y confrontando sus posiciones e identidad con las de otros actores.



5 No hay herramientas únicas ni infalibles. La medida de la eficacia depende de un buen diagnóstico del **contexto**, de una clara definición de **objetivos**, de un reconocimiento de los aliados y oponentes, y de los **recursos** que contamos para actuar. Pero sobre todo de la voluntad y claridad para politizar y hacer públicos en términos democráticos nuestros proyectos.

6 Ninguna caja de herramientas es igual a la otra ni es la misma todo el tiempo: encontrar la propia estrategia supone reconocer el **propio estilo en la diversidad y en movimiento**.

7 Las **estrategias** deben **ser propias, apropiadas y propicias**: es decir, nacer del compromiso de la organización, estar adecuadas a sus recursos y ser oportunas en su aplicación.

8 Los cambios que se están generando en el ámbito de las políticas públicas para la infancia, tanto sociopolíticos como legales (en particular la sanción de la **Ley de Protección Integral de Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes**) ofrecen un **marco propicio y oportuno** para que las organizaciones que trabajan con la infancia redefinan sus estrategias de incidencia.

SE TRATA DE DE CONSTRUIR UN ENTRAMADO SOCIAL Y POLÍTICO QUE HAGA POSIBLE UN MARCO PROPICIO PARA INCIDIR EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS.





DICHO & HECHO

ACTIVIDAD GRUPAL

EL RANKING DE FRASES

El objetivo de esta actividad es reconocer las miradas de la organización respecto de los contenidos y posibilidades de las estrategias de incidencia.

PRIMER MOMENTO
Leer las frases que aparecen en las viñetas en grupo. Cada integrante debe elegir una o dos con las cuales se sienta más identificado.

SEGUNDO MOMENTO
Hacer un "ranking", es decir, una lista con las frases que aparecen aquí, comenzando por las más frecuentes en nuestra organización hasta las menos frecuentes.

TERCER MOMENTO
Cada participante arma una o dos frases propias, que identifique su opinión respecto de qué estrategias debería darse la organización acerca de su incidencia en las políticas de infancia.

Aclaración: recomendamos, previamente a esta actividad y con el fin de contar con más información, leer las páginas que siguen. Pueden servir para aclarar de qué estamos hablando cuando decimos "estrategias de incidencia".



¿Qué es una estrategia de incidencia?
¿Cuál es la nuestra?
¿Cómo hacer para que nuestros esfuerzos y construcciones sirvan para incidir en la construcción de políticas públicas para la infancia?
¿Cuál es nuestra concepción del poder?

Con estas viñetas como orientación, invitamos a reflexionar sobre los discursos acerca de nuestras acciones de incidencia.









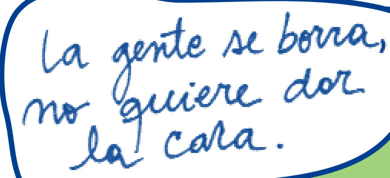





Yo nunca escuché hablar de incidencia. ¿Y eso con qué se come? Es cosa de técnicos...


¡ESO ES OPORTUNISMO!


NUNCA NOS VAMOS A PONER DE ACUERDO. PORQUE PARA HACER ALGO JUNTOS TENEMOS QUE ESTAR CIENTO POR CIENTO DE ACUERDO EN TODO.


La gente se borra, no quiere dar la cara.




Es más de lo mismo. Todo este esfuerzo ¿PARA QUÉ?


NECESITAMOS 100 AÑOS PARA ESO.


No estamos suficientemente organizados, apenas podemos en la base, ¿encima quieren que nos larguemos en cosas grandes?


LA POLÍTICA ES PARA LOS QUE QUIEREN PODER. HAY QUE DEJAR TRABAJAR A LOS GOBERNANTES.


NOS FALTA CAPACITACIÓN SUFICIENTE


hay demasiadas internas.


No tenemos acceso al poder. Lo nuestro es estar lejos del poder.



¿QUÉ ES LA INCIDENCIA?

LA INCIDENCIA

Algunos la definen como el *"ser la voz de los que no tienen voz"*, desde una perspectiva de **incidencia como representación**.

Otros consideran que se trata de influir para que los que tienen el poder *nos escuchen* y se concentran entonces en la idea de **incidencia como movilización**.

Hay quienes creen que se trata de *respaldar* a los que no tienen voz para que hablen por sí mismos y entienden por lo tanto a la **incidencia como "transferencia" de poder**.

¿RECONOCEMOS ALGUNA DE ESTAS FORMAS DE INCIDENCIA EN NUESTRO TRABAJO? ¿CUÁLES?

En esta cartilla intentaremos construir una definición propia a partir de la riqueza y los límites de las diversas definiciones.

Podemos preguntarnos en un ejercicio similar a otros que se han planteado en las cartillas, cuál de estas definiciones nos convencen o nos sirven más y por qué y analizar, como dijimos, las posibilidades y los límites de cada una de ellas.

[1] *Para Exigir nuestros derechos. Manual de exigibilidad en DESC. Plataforma Interamericana de Derechos Humanos, Democracia y Desarrollo.*

Si buscamos en un diccionario de **sinónimos** el significado de la palabra "incidir", encontraremos que tiene una raíz común con las siguientes palabras:

/ Suceso
/ Acontecimiento
/ Hecho
/ Ocasión
/ Evento
/ Realización

Todas estas palabras, se relacionan con el "hacer", con el "actuar". Por eso decimos que la clave de la incidencia es:

ACTUAR PARA CAMBIAR

O sea que:

- Incidir tiene que ver con **no quedarse quietos**.
- Incidir implica **organizarse**.
- Incidir se relaciona con **presionar, demandar, exigir**.
- Incidir implica tener un **plan de acción**.
- Incidir habla de **intervenir en el ámbito público**.
- Incidir es sinónimo de **generar movimiento**.

Podemos acercarnos entonces a una definición más clara de incidencia como:

UN PROCESO PREMEDITADO Y SISTEMÁTICO DE LA CIUDADANÍA QUE CONSISTE EN PLANEAR Y REALIZAR UN CONJUNTO DE ACCIONES ORIENTADAS A INFLUIR EN LA TOMA DE DECISIONES POLÍTICAS.

Podemos complementar esta definición con otras, como:

"un aprendizaje del proceso de cambio social, orientado a la transformación de las relaciones de poder, para garantizar la participación de los sectores tradicionalmente excluidos -sea por género, etnia, nacionalidad, orientación sexual, entre otras- en la toma de decisiones. Su acción está relacionada con ampliar la democracia y contribuir a la construcción de sociedades más equitativas, con una mejor calidad de vida, cuando sus miembros asumen la satisfacción de sus necesidades desde una perspectiva de derechos"[1]

Pregunta para nuestro grupo u organización:

¿Nuestro trabajo tiene algo que ver con esta afirmación? ¿Mucho, poco, nada?

10 CLAVES DE LA INCIDENCIA

1 / ES UN PROCESO, NO UNA ACCIÓN AISLADA

La incidencia implica un **camino**, no es una acción aislada: una marcha, un documento, una reunión. Es un **conjunto de acciones** múltiples, simultáneas o correlativas que cubren distintos aspectos y pasos parciales hacia un objetivo común. Por eso decimos que la **incidencia** requiere de una **estrategia**. Son dos términos inseparables uno de otro.

2 / ES PREMEDITADO, NO ES FORTUITO

A veces hacemos cosas que salen bien, pero no sabemos por qué o no lo teníamos planeado de ese modo. Sin embargo, para cambiar políticas seriamente, no podemos confiar sólo en la buena voluntad de los responsables, en la capacidad de la gente o en la suerte. La incidencia implica un **plan intencional consensuado**.

3 / ES SISTEMÁTICO, NO IRREGULAR

En el mismo sentido, el trabajo de incidencia requiere de un **compromiso constante**, dedicación especial y seguimiento que nos permita desarrollar lo planeado.

4 / ES UN PLAN, NO UNA IDEA SUELTA

Supone una estrategia precisa y acordada por todos, que orienta la acción en base a **etapas, objetivos políticos y actividades**. Debatir, crear y poner por escrito el plan de incidencia es esencial.

5 / ES REALIZABLE, NO IMPOSIBLE

Las metodologías y acciones desplegadas en una campaña, deben ser **coherentes con el objetivo** y **posibles** para los equipos y alianzas para potenciar las fortalezas y disminuir al máximo los obstáculos que pueden presentarse. No se trata de no soñar con lo imposible sino de calcular honestamente las fortalezas y debilidades propias y ajenas.

6 / SE TRATA DE ACCIONES, NO DE INTENCIONES

A veces podemos cometer el error de enunciar un plan de incidencia en función de nuestros deseos o del principio de justicia del objetivo. Tenemos que tener en cuenta que nuestras intenciones deben estar plasmadas en **actividades concretas** de acción en manos de responsables y tiempos también concretos, acordes a la realidad.

ACTIVIDAD GRUPAL

LA INCIDENCIA DESDE NOSOTROS

Esta actividad se propone reconocer las experiencias previas de incidencia de nuestra organización. Les proponemos hacerse las siguientes preguntas.

1 / ¿Podemos identificar, en nuestro recorrido como organización, alguna experiencia de incidencia?

2 / ¿Hemos participado o participamos actualmente en la elaboración de algún proyecto de ley relacionado con nuestra tarea? ¿Y en el diseño de algún programa social en lo local, municipal, provincial, nacional? ¿En protestas y movilizaciones que derivaron en un proceso de acciones más amplio?

3 / Analizar el conjunto de respuestas: ¿qué nos dicen estas respuestas respecto a nuestra experiencia? ¿por qué hemos participado o no?

4 / Si son mayoritariamente negativas por qué causa:
a) Por desinformación; b) Por desinterés; c) Porque no nos da el tiempo; d) Porque no consideramos que sea parte de nuestro trabajo.

Continúa en la página 12.



Viene de la página 11.



5 / Si las respuestas son mayoritariamente positivas: a) Porque nos invitaron, b) fue nuestra propia iniciativa, c) la situación nos obligó a hacerlo, d) nos lo propusimos a partir de la reflexión sobre nuestro trabajo.

6 / ¿Lo hemos hecho solos o articulando con otros grupos? ¿qué conflictos se nos presentaron en el camino? ¿cuál es el estado actual de estas experiencias?

Si se trabaja entre varias organizaciones, comparar las distintas experiencias y relevar similitudes y diferencias.



7 / PRETENDE INFLUIR, NO DIFUNDIR

En oportunidades confundimos un **plan de comunicación** o una campaña de **difusión pública** con una estrategia de incidencia política. Esta última, incluye la comunicación estratégica en diversas formas, pero va más allá: no se trata de comunicar un mensaje esperando que sea escuchado, sino de **realizar variadas operaciones que no sólo sensibilicen o informen, sino que también habiliten y transformen. O sea, que abran nuevas posibilidades**. En ese marco, la difusión, concientización y sensibilización adquieren un sentido y un conjunto de desafíos nuevos como condición básica para construir los cambios.

8 / TIENE OBJETIVOS POLÍTICOS

Como hemos visto anteriormente, para evitar ser manipulados, cooptados o neutralizados, es necesario **visualizar la dimensión política de nuestras prácticas** y adueñarnos del rol potencialmente transformador de las mismas, teniendo en cuenta que tomamos parte activa en conflictos de poder. En este sentido, **toda incidencia es incidencia política en la medida en que es un proceso que reconoce cómo las prácticas están atravesadas por el poder y cómo se puede activar y articular el poder propio**.

9 / INCIDE EN POLÍTICAS ESPECÍFICAS, NO GENERALES

Las **consecuencias** de una experiencia de incidencia pueden ser mucho más ricas que lo que inicialmente se planeó. Sin embargo, una campaña de incidencia será efectiva o no -y en tal caso habrá que pensar otras- si se logran modificar las políticas específicas -leyes, programas, otras acciones- asumidas como objetivo en el plan. Se trata de aplicar nuestras intenciones generales a algunos puntos y medidas concretas que queremos transformar. No significa abandonar los deseos y apuestas de cambio más estructural, pero sí traducirlos en un camino de construcción y en un proceso de cambio.

10 / IMPLICA ARTICULARNOS CON OTROS

Las acciones de incidencia tienen éxito **cuando logramos hacer que nuestros intereses sean comunes con los intereses de otros**. Cuando logramos compartir un conjunto de ideas, propuestas y definiciones que articulan a un conjunto de personas, grupos y organizaciones que, unidos, tienen mayor fuerza.

SOBRE LA IDEA DE ESTRATEGIA

Tengamos en cuenta que en esta propuesta no hablamos sólo de INCIDENCIA sino de ESTRATEGIAS de INCIDENCIA. De una u otra manera, las organizaciones inciden en la realidad: producen hechos, generan efectos, acumulan una historia, se vinculan con gente, se relacionan con el Estado y con las políticas. Y fundamentalmente, tienen, día a día y en una larga historia, una incidencia muy concreta en la realidad de los chicos con los que trabajan. Sus barrios, sus familias.

De lo que se trata aquí entonces, es de transformar esa "INCIDENCIA de hecho" en una ESTRATEGIA DE INCIDENCIA.

El término **ESTRATEGIA** proviene de la palabra griega **"strategos"**, y es sinónimo de **dirección**, de **conducción**, de **liderazgo**. Tiene un origen en el arte de la guerra, y se refiere a la capacidad de ordenar la acción de las propias fuerzas hacia un **objetivo** claro.

La estrategia permite clarificar la **acción** a implementar, identificando claramente **aliados** y **oponentes** que se encontrarán en el camino de intentar lograr el **objetivo**.

Es necesario entender que **la estrategia no es un acto aislado**, es una **cadena de elecciones** que recorre toda la organización involucrando todos los aspectos que hacen al funcionamiento de la misma. Por eso es importante el acuerdo grupal y el consenso.

Además, una estrategia implica, con el fin de tener más fuerzas, la **articulación** con otras organizaciones para llegar al objetivo deseado.



UN EJEMPLO

En un partido de fútbol, por ejemplo, el objetivo es ganar el partido. Pero no existe una sola manera de ganar ese partido. Algunos equipos privilegian poner más delanteros, con el fin de hacer más goles. Pero en esa estrategia puede quedar desarmada la defensa. Otros, son más proclives a defenderse bien y jugar de contraataque, cuando el adversario está adelantado, con menos jugadores.

Estas estrategias dependen del estilo de cada equipo, de la ideología de su técnico y también de su historia como club. También, por supuesto, de sus recursos: si sus jugadores son buenos o malos, si están bien preparados, si ya han jugado muchos partidos, etc. Y hasta hay entrenadores que se la pasan viendo jugar a los otros equipos para saber por dónde atacarlos.

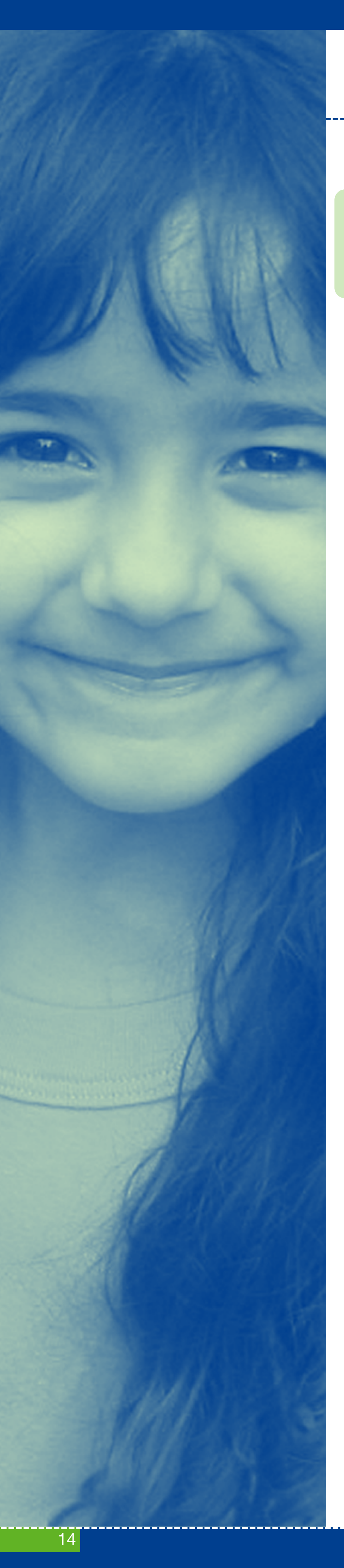
En las organizaciones, salvando las distancias, se dan fenómenos parecidos.

Por un lado, es necesario formarnos y capacitarnos para abordar problemáticas cada vez más complejas. La realidad cambia, y tenemos que tener más herramientas para comprenderla.

En segundo lugar, tenemos que aprender a trabajar en equipo: esto implica ser ordenados, tener paciencia para ponernos de acuerdo, darnos el tiempo para procesar los conflictos.

En tercer lugar, saber cuándo es el momento de intervenir y cuándo es mejor esperar. Los tiempos políticos y electorales a veces dan señales en este sentido, que es preciso leer con inteligencia.

Por último, es importante saber con qué camiseta jugamos, y con qué otros "equipos" necesitamos articularnos para que nos vaya mejor.



Podemos decir que una ESTRATEGIA es, entonces:

Un conjunto de acuerdos y criterios comunes, traducidos en un plan de acción, mediante los cuales un grupo, organización o conjunto de organizaciones se proponen llegar a un objetivo común.

Lo anterior nos dice que, por un lado, tiene que haber más de uno pensando la estrategia. Y cuando hay más de uno, tenemos que ponernos de **acuerdo**.

Es necesario intercambiar opiniones, ideas y pareceres, apuntando a definir un **objetivo** común, que en general se resume en la pregunta: ¿para qué queremos hacer esto que estamos haciendo? Si no hay acuerdo en esa pregunta, difícilmente lleguemos a buen puerto.

Y, por último, estos objetivos y acuerdos, deben derivar en una serie de cosas que tendremos que hacer juntos en función de aquel objetivo. Lo que se dice un **plan de acción**.

Tenemos que tener en cuenta que esta estrategia, para ser efectiva, tiene que estar **dicha y escrita**, y es necesaria para dar respuesta a una situación determinada en la que se pretende intervenir.

EL PODER DE INCIDIR

En toda sociedad existen **intereses comunes** e **intereses contrapuestos** entre los grupos que la componen. A veces estos entran en contradicción, y aparece lo que denominamos **conflicto de poder**: maneras distintas de ver los problemas y encarar sus soluciones.

Asumir estos conflictos nos prepara mejor para ver quiénes pueden ser nuestros aliados y quiénes nuestros oponentes. ES EN EL TRAMADO DE ESOS CONFLICTOS donde QUEREMOS INCIDIR. Las políticas públicas son el resultado de las decisiones que han sido posibles en ese espacio. INCIDIR sobre ellas es volver a pensarlas y a ponerlas en movimiento al relacionarlas con los conflictos a los que pretende atender.

PORQUE SOMOS PARTE DE ESE PODER EN CONFLICTO

Si no fuéramos partícipes activos en las realidades que vivimos y los problemas que enfrentamos, no tendría sentido pensar en términos estratégicos. En ese sentido **una estrategia es la forma en la que tomamos partido**, el lugar y la orientación desde la cual nos ubicamos en las relaciones de poder. Cuando incidimos, no lo hacemos "desde afuera", ni como los puros o los únicos que conocen la verdad de las situaciones. Lo hacemos desde dentro, estando atravesados por esas relaciones de poder. Y con un poder propio. Al incidir en políticas y al querer transformar realidades, un paso de realismo y además de conciencia democrática, es recono-

cer **en qué medida nosotros mismos somos factores de reproducción o de cambio** para las realidades o políticas que enfrentamos.

PORQUE QUEREMOS CAMBIAR LA RELACIÓN DE PODER

Partimos de una **realidad desventajosa e injusta**, con la esperanza concreta de **cambiarla**. En ese sentido, tener una estrategia de incidencia significa salir de la inercia, reconocer los límites y poder ver los problemas desde "mas allá" de la cotidianeidad permanente. Se trata de tomar y construir una "distancia" y ver los problemas en otra escala, y desde otras posibilidades, sostenidas por nuestra voluntad y nuestra capacidad de cambio. Incidir implica **traducir la voluntad de cambio en construcción de mediaciones para cambiar**. Estratégicamente, significa **sumar los esfuerzos** con inteligencia y creatividad para que no se dispersen y conducirlos al cambio y no a la reproducción de situaciones.

LAS ESTRATEGIAS DE INCIDENCIA

Mirando la realidad circundante (desde el barrio hasta el planeta) podemos reconocer diferentes procesos por los cuales grupos diversos procuran "incidir" unos con otros:

- las **personas** entre sí,
- unas **organizaciones** con otras,
- los ciudadanos **organizados** respecto a otros no-organizados,
- ciudadanos no-organizados respecto a los no organizados,
- una **organización** con el **Estado**,
- **un conjunto de organizaciones con el Estado**,
- **un conjunto de organizaciones y ciudadanos "sueltos" con el Estado**,
- diversos actores estatales con sectores sociales, el conjunto de los ciudadanos o con organizaciones en particular

Escritas o tácitas, los actores sociales **generan acciones, tácticas y estrategias** que orientan su capacidad de incidencia.

Construir una estrategia es, en todo caso, explicitar las dinámicas actuales de incidencia que tenemos o no, y ponerlas a la vista para mejorarlas, consensuarlas y garantizar condiciones para que sean exitosas. En muchos casos, esto supone cambiar de circuito, de medios, de intensidad, incluso de objetivos y, en muchos casos, cambiar nuestros interlocutores, oponentes y aliados.

Al explicitar, obtenemos la posibilidad de **reflexionar y mejorar** críticamente nuestras posibilidades.

ACTIVIDAD GRUPAL

/ Se reparte a cada miembro una hoja en blanco que se usará como "tarjeta".

/ Poner en el salón varios afiches, cada uno de los cuales tienen algunos de los procesos o dinámicas de incidencia que se mencionan en estas páginas (las personas entre sí, unas organizaciones con otras, los ciudadanos organizados respecto a los no-organizados, ciudadanos no-organizados respecto a otros no organizados...)

/ Cada uno debe buscar ejemplos de hechos que expresen cómo buscan diversos actores incidir unos con otros, escribirlo en su tarjeta y pegarlo en el afiche correspondiente.

Luego, el grupo observa el conjunto de ejemplos que se presentaron.

Se elige uno de cada afiche (o por lo menos dos o tres casos diferentes) y se reflexiona sobre:

¿Qué caracteriza este proceso o dinámica de incidencia? ¿Cómo fue el proceso? ¿Estaba orientado por una estrategia o era espontáneo? ¿Fue un proceso exitoso o no? ¿por qué?



ACTIVIDAD GRUPAL

DICCIONARIO DE SINÓNIMOS

El objetivo de esta actividad es que pongamos en común nuestras ideas previas respecto de las estrategias.

PRIMER MOMENTO

Según el diccionario, la palabra ESTRATEGIA tiene los siguientes sinónimos:

Habilidad - Pericia - Táctica - Destreza - Maniobra - Arte - Astucia - Diplomacia - Dotes - Industria - Expediente - Maña - Maestría - Mundo - Primor - Técnica - Sutileza - Práctica - Desenvoltura - Soltura - Agilidad - Aire - Traza - Acierto - Pulso - Tiento - Tino - Ojo - Competencia - Capacidad - Actitud

SEGUNDO MOMENTO

Una vez compartidos los sinónimos, cada participante debe elegir uno, para formar una oración de no menos de 10 palabras, que responda a la pregunta: ¿qué es para mí una estrategia?

TERCER MOMENTO

Se comparten las frases de cada uno, y se reconocen las similitudes y las diferencias. Posteriormente, intentamos, con nuestras palabras, armar una definición común, respondiendo a la pregunta: ¿qué diferencia hay entre incidir y tener una estrategia de incidencia?



Aunque pueda parecer que **nuestras articulaciones son "naturales"**, seguramente no es desde siempre que elegimos tales y cuales asociaciones; la calidad y función de nuestros vínculos institucionales también forman parte de una estrategia.

Revisar las estrategias de incidencia invita también a revisar nuestra organización.

Aunque parezca que **nuestras actividades** son fruto de la decisión y el objetivo, vale la pena revisar cuánto tienen de tradición histórica, de viejas fidelidades, prejuicios y modelos de solidaridad a veces funcionales con aquello que combatimos. Por eso, plantearse un proceso de incidencia no es solamente hacer "algo más", sino también cuestionarnos respecto a la identidad misma de nuestras organizaciones.

Al iniciar una nueva etapa de trabajo en conjunto con otros o un plan de incidencia con nuevos desafíos, será útil **revisar las prácticas y metodologías vigentes en nuestra organización** para aprovecharlas al máximo, reorientarlas o desecharlas si hace falta, de cara a los problemas que queremos resolver.





¿POR QUÉ ES NECESARIA UNA ESTRATEGIA DE INCIDENCIA?

- Porque **orienta** la acción hacia un **objetivo claro y permite repensar los objetivos de cara a nuestros deseos, posicionamientos y horizonte ético y político al actuar**.
- Porque **facilita** la **comprensión** del objetivo y el plan de parte de **todos** los actores.
- Porque ayuda a **prever riesgos**.
- Porque explicita y fundamenta los **valores e ideología** del grupo en relación a lo que hace concretamente.
- Porque ayuda a **conseguir aliados** en el camino.
- Porque ayuda a **aprovechar** los **recursos disponibles**.
- Porque concentra las **fuerzas** y **evita la dispersión**.
- Porque es indispensable para **evaluar de manera fecunda los resultados de nuestro trabajo**.

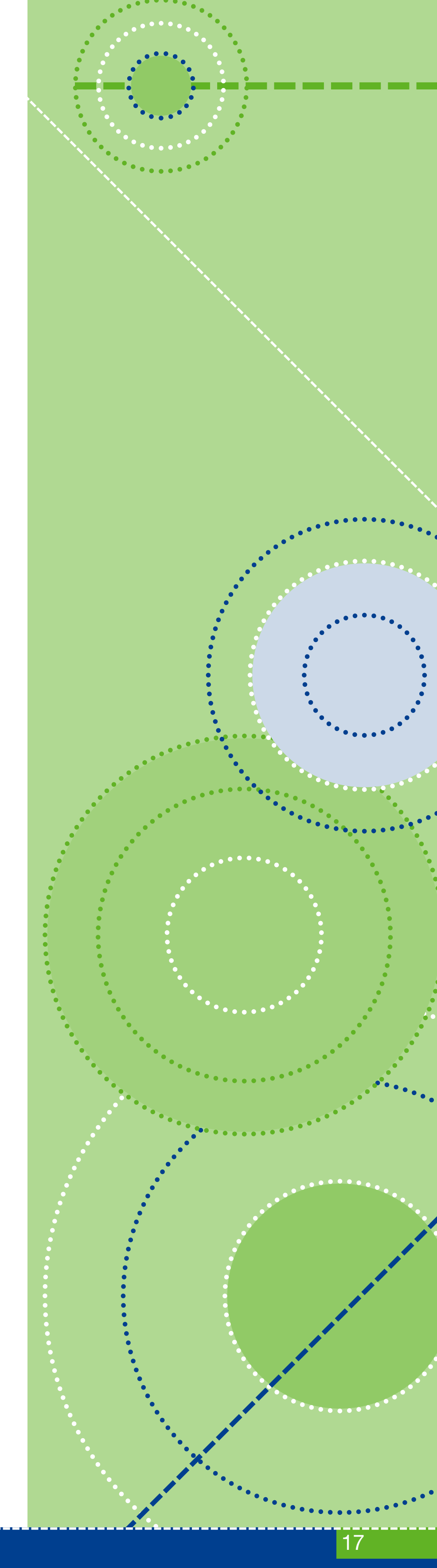
¿CUÁNDO ES NECESARIA UNA ESTRATEGIA DE INCIDENCIA?

Una estrategia de incidencia es necesaria cuando nos damos cuenta de que **hay derechos sociales que están siendo vulnerados u obligaciones estatales que no se cumplen** y para revertirlo es necesario **modificar la política pública y las relaciones de poder**.

También se vuelve necesaria cuando nos encontramos con los límites de nuestra acción cotidiana, reconociendo que los problemas que intentamos abordar:

- son "**cotidianos**" pero son frutos de **procesos**, que se expresan en el día a día,
- son **locales**, pero se gestan en **escalas mayores** a la de nuestra acción que afectan nuestro lugar;
- son **sociales** pero tienen una matriz **política**;
- afectan **nuestras vidas**, pero tienen que ver con **nuestra historia**.

Una estrategia de incidencia siempre surge de una determinada situación problema que es necesario resolver.



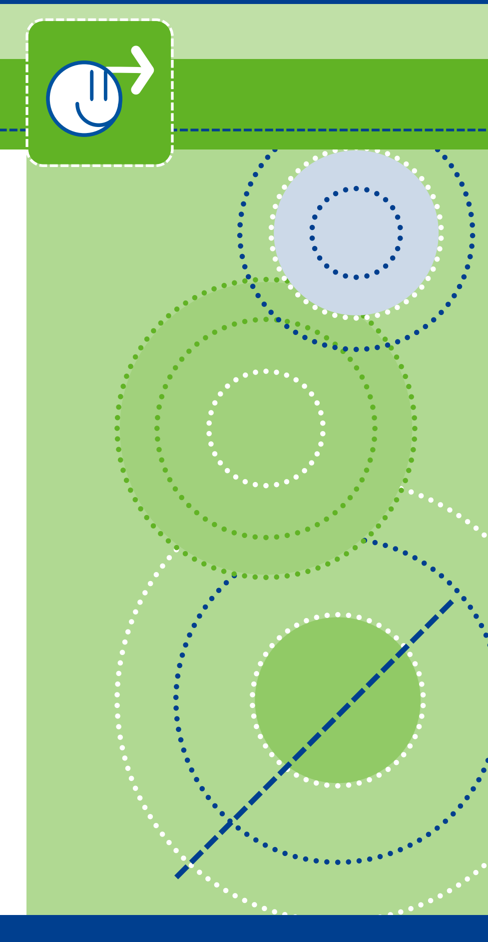
Hay entonces un primer paso que supone ver los problemas y realidades como cuestiones políticas. Y un segundo paso que supone hablar no sólo de "política en general" para señalar las políticas públicas concretas que le dan forma a la situación.

Mirada del problema desde la cotidianeidad	**Mirada del problema en el marco de relaciones de poder que afectan derechos**	**Mirada sobre las políticas públicas que el problema implica**	**Selección de una de las políticas**	**Criterios de abordaje**
Los comedores no dan a basto.	El desempleo, la distribución desigual de la riqueza y las oportunidades afectan el derecho a la alimentación.	No existe una política pública de empleo que garantice el ingreso de las familias, la política de asistencia es insuficiente, las organizaciones están fragmentadas y compiten en su acción.	Trabajar sobre la política alimentaria.	Reconocer nuestros conocimientos, vínculos y conflictos con las diferentes dimensiones de la política alimentaria.

SITUACIÓN PROBLEMA	EJEMPLO	**¿QUÉ HACER?**
NO HAY políticas públicas o leyes adecuadas sobre el tema.	La Ley Nacional y la Convención todavía son algo lejano en nuestra provincia.	**Decidimos implementar una campaña de difusión de la Convención y la Nueva Ley y cómo participar desde las organizaciones.**
EXISTEN POLÍTICAS PERJUDICIALES PARA UNOS mientras benefician a otros.	Cuando un niño o adolescente de un barrio pobre comete un delito, el juez prefiere mandarlo a un instituto antes que abordar el caso en forma familiar o comunitaria.	**Decidimos hacer pública la orientación de la Nueva Ley que privilegia un abordaje no represivo de estas situaciones, como alternativa a la judicialización.**
Hay políticas públicas y leyes, pero NO SE CUMPLEN.	La Ley exige que se creen las Defensorías, pero hasta ahora no pasó nada.	**Organizamos audiencias públicas y entrevistas radiales con funcionarios públicos competentes y legisladores de las comisiones de infancia y adolescencia, para que den cuenta del problema.**

LOS 5 PASOS DE LA ESTRATEGIA DE INCIDENCIA





1º PASO / SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROBLEMA

Como dijimos, toda propuesta de **incidencia** se basa en la necesidad de **intervención en una situación-problema**, es decir, una realidad en la que se está impidiendo el ejercicio de uno o más derechos.

Se trata de abordar ese **problema**, no de manera general y partiendo de cero ("***cuál es el problema de la infancia en Argentina***"), sino con más **especificidad y precisión**, con la intención de iniciar un **proceso de incidencia en las políticas públicas**.

Por eso es importante seleccionar claramente la situación problema, de forma concreta. Por ejemplo: "la ausencia de espacios de educación y recreación para niños y adolescentes de nuestra localidad".

El análisis de la situación problema implica investigar sobre sus **causas, implicancias y manifestaciones**. Mientras mayor sea el conocimiento sobre sus causas, más fácil será pensar las soluciones para el mismo.

Un análisis de la misma debe señalar:

La situación problema	**¿qué?**	¿Cuál es la situación? ¿Qué derechos se están afectando? ¿De quién?
Las personas afectadas por el problema	**¿quiénes?**	¿Cómo se vinculan estas personas, sectores e instituciones con los actores estatales y otros vinculados a las políticas públicas?
Las causas políticas del problema	**¿por qué?**	¿Cuáles son los procesos y factores de poder y de relación de fuerzas políticas que producen la situación o impiden transformarla? ¿Qué relaciones de poder "marcan la cancha" y qué tipo de relación hay entre los actores y la política pública?

EJEMPLO

SITUACIÓN PROBLEMA / EL QUÉ
Ausencia de espacios de educación y recreación para niños y adolescentes de nuestra localidad

PERSONAS AFECTADAS / QUIÉNES
Niños y adolescentes
Sus familias
Vecinos en general

CAUSAS POLÍTICAS / POR QUÉ
Ausencia de políticas en relación al tema
Hacinamiento y déficit habitacional y de vivienda

SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROBLEMA

El siguiente cuadro indica algunos elementos a tener en cuenta en este primer paso:

OBJETIVOS DE ESTE PASO	ACCIONES
Leer el contexto, los actores implicados en la situación problema y sus intereses.	Conocer los orígenes del problema y su situación actual. Ver qué actores están involucrados y de qué manera. En particular, el rol del Estado y de las organizaciones. Relevamiento de posibles aliados y oponentes, y sus intereses. Identificar las oficinas públicas que se encargan de las políticas referentes al tema.
Relevar la información disponible y unificarla	Relevamiento de datos estadísticos, de noticias de la prensa. Observación y registro del territorio: cantidad de familias, porcentaje de niños, políticas existentes. Colaboración con **investigadores** de universidades, sindicatos, organizaciones sociales. Pedido de **ayuda técnica** o **capacitación** si hace falta.
Tomar posición frente a la cuestión	Diálogo con nuestra organización: ¿qué decimos sobre la situación problema? Articulación con otras organizaciones: ¿qué podemos decir y hacer juntos?

Este diagnóstico es el primer paso de la estrategia de incidencia, ya que permite **posicionar a nuestra organización** en el marco de un contexto más amplio, abriendo la posibilidad de una **mirada estratégica**.

2º PASO / DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA

En la **estrategia**, nuestros **objetivos** cobran vida y se transforman en un plan de **acciones** concretas. Se trata de, a partir del reconocimiento de la situación problema, poner en palabras el o los **propósitos** de la acción de **incidencia**.

El primer paso en la definición de esta propuesta es imaginar cuál es el **horizonte común** al que queremos llegar. Este horizonte se asemeja a una **imagen de futuro utópica**, que nos sirve como guía de la estrategia.

Luego es conveniente:
Definir claramente un **objetivo general** de la propuesta.
Delinear algunos **objetivos específicos.**
Poner **metas** claras y alcanzables.
Seleccionar las **audiencias** para desarrollar el proceso de incidencia.
Exponer los **argumentos** que justifiquen la propuesta.

Siguiendo con el ejemplo anterior:

Horizonte común	Una localidad donde niños, niñas y adolescentes puedan ejercer su derecho a jugar, divertirse y desarrollarse plenamente.
Objetivo general	Promover el derecho al juego, el desarrollo y el uso saludable del tiempo libre de niños, niñas y adolescentes a través de la creación y mejoramiento de los espacios públicos destinados a su esparcimiento.
Objetivos específicos	/ Instalar en la agenda local la necesidad de contar con espacios de juego, recreación y tiempo libre para niños, niñas y adolescentes, en comparación con aquellos destinados a adultos; / Fomentar el interés público en la necesidad de promover los derechos de los más chicos.
Metas	/ Creación del Foro Permanente por los Derechos de la Infancia de nuestra localidad. / Concretar la apertura de un mínimo de 3 espacios recreativos. / Generar las instancias necesarias de diálogo con las autoridades. competentes a fin de dar solución a la problemática
Audiencias	/ Familias y comunidad en general / Organizaciones sociales y comunitarias / Organismos públicos de atención a la infancia (hospitales, escuela, etc.) / Funcionarios de las áreas correspondientes
Argumentos	/ El poco espacio existente en la comunidad para el juego y el desarrollo del tiempo libre de niños, niñas y adolescentes atenta contra los derechos de este sector de la comunidad. / Existen muchos terrenos baldíos, plazas abandonadas y parques sin cuidar que podrían ser utilizados para un buen fin.

3º PASO / ANÁLISIS DE PODER

En esta etapa del trabajo desarrollamos un **análisis de poder** de acuerdo a la propuesta de **incidencia** determinadas en el paso anterior. El objetivo es analizar más a fondo el proceso de toma de decisiones sobre políticas de infancia, el peso de los actores visualizados, identificación de aliados, rivales, obstáculos, etc.

El análisis de poder consiste en la **identificación de los distintos actores involucrados**, directa o indirectamente, en el problema seleccionado. Esto servirá para establecer el rol que cada uno juega y definir acciones en relación a cada uno de ellos.

OBJETIVO	PREGUNTAS	ACCIONES
Identificar a los actores estatales responsables.	¿Está claro quién se ocupa del tema? ¿Cómo lo hacen? ¿Tenemos relación con ellos? ¿En qué términos: conflicto, acuerdo, indiferencia?	/ Entrevistas. / Reuniones. / Foros.
Analizar los aliados posibles y ya existentes.	¿Existen organizaciones dedicadas al tema en nuestra zona? ¿Cuáles pueden ser aliadas? ¿Cuáles ya están involucradas en el tema? ¿Cuentan con la experiencia y la formación necesaria?	/ Reuniones de intercambio y conocimiento mutuo. / Trueque de experiencias y de saberes. / Capacitación. / Recursos humanos, espacio, materiales.
Analizar los espacios de articulación ya formados.	¿Qué tenemos en común y diferente? ¿Qué intereses son equivalentes? ¿Qué debilidades y fortalezas tienen estos espacios?	/ Talleres de capacitación conjuntos. / Jornadas de debate y planificación.
Analizar los obstáculos.	¿Quiénes son los opositores? ¿Cómo amenazan el objetivo? ¿Qué hacer para neutralizarlos o disminuir el riesgo? ¿Necesitamos hacer alianzas?	/ Reuniones. / Entrevistas. / Intercambios informales.
Analizar los "falsos neutrales"	¿Quiénes están interesados en políticas públicas para la infancia pero no hacen nada? ¿A qué le temen? ¿Qué los movilizaría?	/ Reuniones. / Entrevistas. / Intercambios informales.

ALIADOS / OPONENTES / INDECISOS: MAPA DE PODER

Siguiendo con el ejemplo...

ALIADOS

/ Jardín Maternal Rayito de Sol.
/ Escuela Primaria Nº 23.
/ Escuela Secundaria Nº 4.
/ Centro de Salud Comunitario.
/ Secretaría de Acción Social.
/ Sociedad de Fomento.
/ Cátedra de Derechos Humanos de la Universidad.

OPONENTES

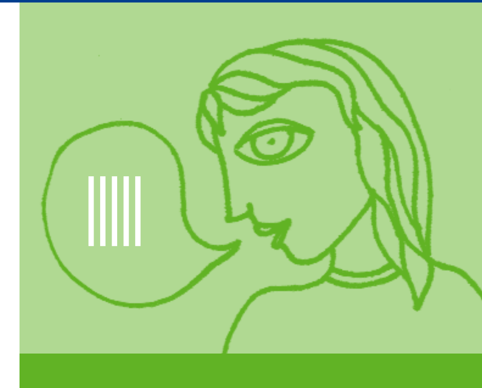
/ Oficina de Obras Públicas.
/ Shopping Olé.
/ Inmobiliarias.
/ Secretaría de Hacienda del Municipio.

INDECISOS

/ Cooperativa de Electricidad.
/ Dirección de la Niñez.
/ Familias de la comunidad no vinculadas a organizaciones.
/ Mayoría de los comerciantes
/ Club Deportivo.

4º PASO / ESTRATEGIA Y PROGRAMA DE ACTIVIDADES

Aquí definiremos las acciones concretas: actividades articuladas y metodologías programadas de acuerdo al objetivo, los públicos y los obstáculos que ya identificamos.



Reunimos aquí las áreas metodológicas en:

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA

A / ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN



Uno de los principales problemas de las organizaciones es la **poca visibilidad** del enorme trabajo que realizan. Esto las aísla, las hace **invisibles o inofensivas**, y a la hora de intentar instalar una cuestión en el espacio público parece que comienzan "desde cero".

A partir de un plan de acciones organizadas podemos desarrollar diferentes **recursos expresivos y de comunicación**, con el fin de:

- Instalar la cuestión que pretendemos trabajar en la opinión pública
- Analizar el problema y ver sus distintas dimensiones
- Generar corrientes de opinión favorables con el mismo
- Ampliar nuestro mapa de aliados
- Crear el clima social necesario para que se trate a nivel político

Para planear estratégicamente la comunicación deberemos identificar para cada objetivo específico:



1 / Cuáles son las **audiencias** involucradas y qué piensan del problema
2 / Qué tipo de **materiales** y **eventos** produciremos
3 / Qué **mensajes** pueden ser los correctos
4 / A través de qué **medios**
5 / Con qué **recursos** contamos
6 / Cómo vamos a evaluar los resultados del proceso de comunicación

Y poner la **creatividad** en acción para elegir los mejores medios y el formato más atractivo de los mensajes. Algunos son:



Afiches y Volantes

Sirven para transmitir mensajes concisos, breves y con ideas fuertes sobre el tema en cuestión. Son muy útiles en momentos donde es necesario instalar el problema en la agenda local, para que se empiece a hablar de él. Se recomienda su uso en espacios de gran circulación de personas.



Más información en:
BARRIO GALAXIA
Manual de Comunicación Comunitaria.
Programa DRC, Centro Nueva Tierra, 2002.

Pasacalles

Su destino es el espacio público callejero, y su fin es que la mayor cantidad de gente pueda verlo sin detenerse mucho tiempo. Por eso su mensaje es breve y conciso.

Folletos

Brindan más información que el afiche, detallan en forma sintética los objetivos y actividades de la campaña, y señalan dónde comunicarse con sus promotores. Son útiles en espacios donde la gente se reúne (salas de espera, mercado, etc.).

Cartillas

Son documentos explicativos, donde se desarrolla el problema con mayor profundidad. Se recomienda su uso en grupos que ya estén sensibilizados con el tema, para aumentar la información sobre el mismo, ahondar en la reflexión y convocar a la acción.

Documentos

Son textos donde se desarrolla la información necesaria para presentar el problema, sus características generales y sus alternativas de solución. Son muestras claras de la posición política sobre el tema, donde se intenta convencer a otros de sumarse a las acciones.

Radio Abierta

El medio radial callejero suele llamar la atención de los transeúntes, ya que en general es un elemento distinto en el paisaje cotidiano de la comunidad. Con música agradable y mensajes breves, apunta a instalar el tema convocando a participar. En general se complementa con información en folletos, cartillas y otros materiales para entregar en mano.

Spots Radiales

Son breves, de no más de 2 minutos, y su fuerte es la creatividad en la presentación del tema en cuestión. Su difusión se da tanto en una radio abierta como en AM o FM. Se recomienda su emisión repetida en distintos horarios, en las tandas publicitarias, con el fin de que sea incorporado por los oyentes y comentado con otros.

Entrevistas radiales

En algunos espacios de programas locales o masivos, existe la posibilidad de encontrar lugar para difundir la problemática con más tiempo. Puede tener dos variantes: si es un programa nuestro, invitando a algún responsable del gobierno en este tema, para que nos dé información sobre cómo se está tratando. También a algún investigador o especialista que ayude a clarificar el panorama. Si es un programa de otros, y nos invitan a nosotros, llevando material disponible, instalando con nuestras propias palabras la temática central. También dejando teléfonos y datos necesarios para sumarse.

B / ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA

Denominamos **estrategias de influencia** a todas aquellas acciones públicas que desarrollamos para presionar colectivamente en las decisiones de los responsables públicos.

La elección de las estrategias de influencia, la importancia que se le da a cada una y el momento en el cual se las usa, tiene estrecha relación con el **mapa de poder** realizado y los **objetivos** determinados. Algunas de las estrategias son:

Audiencias públicas con funcionarios y legisladores /

A través de nuestros grupos y organizaciones, tenemos el derecho de exigir que los responsables de las políticas públicas nos reciban, con el fin de plantear nuestras demandas.
Muchas veces vemos esta posibilidad como muy lejana ya que los "filtros" parecen a veces infranqueables. Pero debemos ponernos firmes y lograr que se escuchen nuestras demandas y planteos.
Probablemente estas gestiones nos lleven tiempo, y debamos realizarlas una y otra vez. Es preciso contar con la paciencia necesaria para sostener las reuniones, como así también tener claro cuando no conducen a nada y es necesario presionar, por ejemplo, con una movilización.

Participación en sesiones legislativas donde se trate el tema /

Las sesiones de las distintas instancias del Poder Legislativo son de carácter público, lo que significa que es posible presenciarlas para seguir de cerca el tratamiento o no de las cuestiones que demandamos.
Haciendo algunos contactos previos, podemos visitar despachos de distintos legisladores con el fin de sensibilizarlos con nuestra problemática, a fin de que el tema ingrese en el recinto.
Incluso, es posible que un bloque presente un proyecto de ordenanza, reglamentación o ley que le dé carácter público a nuestra demanda.

Manifestaciones callejeras /

En ocasiones, las dificultades para acceder a los espacios donde se toman las decisiones en sus distintos niveles (local, municipal, provincial, nacional) y la necesidad de instalar con mayor fuerza el tema que estamos trabajando, hacen que sea necesario convocar a movilizaciones.
Incluso, muchas veces estas manifestaciones pueden combinarse con las dos anteriores (audiencias y participación en sesiones) con el fin de generar una presión mayor.
También puede ser conveniente convocar a personalidades públicas que le den mayor legitimidad a la protesta, generando interés en sectores de la sociedad hasta el momento indiferentes.
Se recomienda también combinar las acciones de movilización con estrategias comunicacionales, tales como volantes, afiches, o la realización de una radio abierta. Y, sobre todo, buscar el colorido y la alegría del arte, la música, la murga, el baile, como parte de las herramientas de lucha.

SUGERENCIAS

/ Demostrar con claridad **quiénes somos** y a quién representamos;

/ Tener **argumentos** claros y concisos, con fundamentos sobre el problema en cuestión;

/ Acompañar nuestra visita con todo el **material gráfico** disponible: documentos, folletos, estudios, etc.;

/ Mostrar una actitud **propositiva**, y no meramente de denuncia;

/ En lo posible, si el funcionario toma algún compromiso, solicitar que lo haga **por escrito**.

5º PASO / SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El **seguimiento** es un proceso continuo de análisis y recolección de datos que nos permite ver, sobre la marcha, hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos de la estrategia de incidencia.

La **evaluación** es el momento de **balance** en la campaña de incidencia que realizamos o hemos realizado, que sirve para interpretar esos datos recolectados anteriormente con el fin de hacer los cambios que sean necesarios o reafirmar el rumbo elegido.

Es muy importante no evaluar solamente al final del proceso sino colocar sendas evaluaciones a **mediano plazo** y al final, o si el proceso se extiende, prever instancias de **seguimiento** y **evaluación** en cada etapa.

Los **indicadores** son los resultados que se pueden ver o percibir, y que nos permiten darle una medida a los logros que se han previsto en la campaña de incidencia. Damos algunos ejemplos.

EN TÉRMINOS CUANTITATIVOS:

- Cantidad de organizaciones participantes en acciones de articulación.
- Cantidad de funcionarios y oficinas públicas que se logra entrevistar o conseguir audiencias.
- Cantidad de personas asistentes a talleres de formación.
- Cantidad de vecinos asistentes a eventos públicos.
- Cantidad de salidas en medios gráficos, radiales y televisivos.

EN TÉRMINOS CUALITATIVOS:

- Nivel de alcance o lejanía del objetivo general propuesto: ¿hasta qué punto se logró lo que se buscaba con la campaña? ¿Qué indicador concreto hay de ello?
- Nivel de logro de metas: ¿se cumplieron las metas propuestas?

SÍNTESIS



El **punto de partida** de toda estrategia de incidencia es el reconocimiento de una **situación** que vulnera el ejercicio de uno o más **derechos** por parte de un grupo social, como resultado de un conjunto de decisiones, algunas de las cuales están plasmadas en el marco de políticas públicas.

Al ver la situación en estos términos, podemos ver de manera diferente nuestra **posición** relativa en este entramado y analizar de manera diferente nuestra **capacidad** de incidir (la que tenemos y la que podemos construir).

Esta mirada sobre nuestra situación y capacidad nos **reubica** en el escenario y nos permite realizar y revisar **alianzas** y elegir y definir **opositores y adversarios**.

A la vez, nos permite **profundizar los planteos sociales y políticos de nuestra organización** y nos exige revisar nuestras prácticas y las maneras en que ellas responden a nuestra misión y objetivos. Genera también, una definición y visión diferente de los resultados de nuestra acción.

Es un desafío para los grupos y organizaciones comunitarias que trabajan con la infancia para reconocer la **dimensión política** de sus proyectos, a partir de la cual constituirse en actores sociales con poder para **incidir en las políticas públicas**.

En la medida en que nos decidimos a incidir, salimos de la posición de víctimas y nos politizamos, nos hacemos más dueños y más partícipes del destino colectivo.

NO OLVIDAR:
Son 5 las cartillas de trabajo de esta campaña. Pueden ver el contenido de cada una en la anteúltima página del material (retiración de contratapa). También recuerden que pueden complementarse con las calcomanías, los afiches y las cuñas radiales.







BIBLIOGRAFÍA

BORRI, NÉSTOR
Poder Construir, Construir Poder, Herramientas Prácticas para reflexionar sobre la construcción de poder desde las organizaciones y movimientos sociales. Centro Nueva Tierra, 2002.

Guías y Herramientas para la Incidencia Política: Promoviendo el Cambio de Políticas. Copyright © 2001 Cooperative for Assistance and Relief Everywhere, Inc. (CARE).
Utilizado con el debido permiso.

GONZÁLEZ BOMBAL, INÉS Y GARAY, CANDELARIA
Incidencia en Políticas Públicas y construcción de ciudadanía.

PARTICIPA PERÚ. *Manual de Incidencia Política.* Lima, 2003.

PROGRAMA DRC. *Manual de Comunicación y Planificación.* Centro Nueva Tierra, 2002.

RICHELIS, RAQUEL
Articulación entre los consejos de políticas públicas, una pauta para ser enfrentada por la sociedad civil.

SOSA, JORGE RODRÍGUEZ Y CÁCERES, EDUARDO
Manual de Incidencia Política. Lima, julio 2003.





CARTILLA 1 / UN PAÍS GRANDE EMPIEZA POR LOS MÁS CHICOS

LA SITUACIÓN DE LOS NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES EN ARGENTINA.

Elementos para comprender la realidad de la infancia desde un recorrido histórico y un análisis actual. La mirada de las organizaciones y de los grupos ante la exclusión infantil. La crisis como tiempo de oportunidad para construir políticas públicas.



CARTILLA 2 / EL DERECHO A TENER DERECHOS

LA CIUDADANIA DE NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES.

Nociones de ciudadanía para pensar la realidad de la infancia. Democracia, derechos y participación. Los niños y jóvenes como ciudadanos plenos. Las políticas públicas como garantía de ejercicio de la ciudadanía.



CARTILLA 3 / PARTICIPAR PARA PODER

PRÁCTICAS Y ROLES DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES EN LA CONSTRUCCIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA INFANCIA.

Las prácticas de las organizaciones como aprendizajes para la construcción de políticas. El rol de los grupos y organizaciones en el diseño de estrategias de inclusión social. La relación Estado-Sociedad: sus vínculos y tensiones. ONGs y organizaciones sociales. Desafíos de la participación.



CARTILLA 4 / LAS POLÍTICAS PÚBLICAS y el fortalecimiento de la ciudadanía de la infancia

ESTADO, SOCIEDAD Y ORGANIZACIONES CONSTRUYENDO JUNTOS

El rol del Estado en la definición de políticas públicas. Políticas focalizadas y universales. La participación de las organizaciones en las políticas públicas. Los modelos vigentes de políticas públicas para la infancia y la adolescencia.



CARTILLA 5 / ACTUAR PARA CAMBIAR

ESTRATEGIAS DE INCIDENCIA DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Nociones de incidencia política. Estrategias y herramientas de intervención pública de las organizaciones sociales. Pasos para la construcción de una estrategia de incidencia. Herramientas de comunicación y de influencia. Las organizaciones en los conflictos de poder.

LA VIDA RECLAMA /

LETRA: TERESA PARODI - MÚSICA: TERESA PARODI - AFO VERDE

Madres con ninños sin pan,
sin lugar, sin hogar,
la inocencia quebrada.
La vida reclama.

Hombres de oscuro dolor,
piquete y tambor,
todo ardiendo en fogatas.
La vida reclama.

Vamos por la libertad,
no dejemos pasar
su violencia insaciada.
La vida reclama.

Gente que no halla rincón
ni respuesta ni amor,
guerra eterna y callada.
La vida reclama.

Cuerpos tirados al mar
de la infamia total
que no ha sido olvidada.
La vida reclama.

Soy el que planta la flor
y defiende el amor
dice el hombre y avanza.
La vida reclama.

En la locura imperial
la pobreza es el mal
que se ataca y se mata.
La vida reclama.

Enajenado el amor
la codicia es cañón
y la gente es carnada.
La vida reclama.

Soy el que quiere vivir,
el que quiere seguir
levantando su casa.
La vida reclama.

Vienen por más y por más,
acribillan la paz
bendiciendo sus armas.
La vida reclama.

En nombre de qué deidad
matarán, matarán
como fieras cebadas.
La vida reclama.

Soy el que quiere vivir,
el que quiere seguir
levantando su casa.

Dónde hallará el porvenir
la canción sin final
que la vida reclama.

La vida reclama.
La vida reclama.
La vida reclama.

Para participar:
infancia@nuevatierra.org.ar
Tel / Fax: (011) 4342 0869 / 4345 4774
Piedras 575 PB (C1070AAK) Ciudad de Buenos Aires

Convocan:





En alianza con:

